

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**MODEL SISTEM PEREKRUTAN DAN PEMILIHAN BAGI KAKITANGAN
UNIVERSITI AWAM MALAYSIA**

Oleh:

AINUNNADZRAH BINTI MOHD ALI



UUM
Universiti Utara Malaysia

Kertas Projek Sarjana ini diserahkan kepada:

Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,

Universiti Utara Malaysia

sebagai memenuhi syarat penganugerahan Sarjana Pengurusan Sumber Manusia

**MODEL SISTEM PEREKRUTAN DAN PEMILIHAN BAGI KAKITANGAN
UNIVERSITI AWAM MALAYSIA**

AINUNNADZRAH BINTI MOHD ALI



UUM
Universiti Utara Malaysia

**SARJANA PENGURUSAN SUMBER MANUSIA
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

Disember 2018



**Pusat Pengajian Pengurusan
Perniagaan**

SCHOOL OF BUSINESS MANAGEMENT

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PENYELIDIKAN
(Certification of Research Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certified that)

AINUNNADZRAH BINTI MOHD ALI (816339)

Calon untuk Ijazah Sarjana
(Candidate for the degree of)

MASTER OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

telah mengemukakan kertas penyelidikan yang bertajuk
(has presented his/her research paper of the following title)

**MODEL SISTEM PEREKRUTAN DAN PEMILIHAN BAGI KAKITANGAN
UNIVERSITI AWAM MALAYSIA**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas penyelidikan
(as it appears on the title page and front cover of the research paper)

Bahawa kertas penyelidikan tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the research paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the research paper).

Nama Penyelia : **PROF. MADYA DR. FAIZUNIAH BT. PANGIL**
(Name of Supervisor)

Tandatangan :
(Signature)

Tarikh : **3 DISEMBER 2018**
(Date)

PERMISSION TO USE

In presenting this dissertation/project paper in partial fulfilment of the requirements for a Post Graduate degree from the Universiti Utara Malaysia (UUM), I agree that the Library of this university may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying this dissertation/project paper in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor(s) or in their absence, by the Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business where I did my dissertation/project paper. It is understood that any copying or publication or use of this dissertation/project paper parts of it for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to the UUM in any scholarly use which may be made of any material in my dissertation/project paper.

Request for permission to copy or to make other use of materials in this dissertation/project paper in whole or in part should be addressed to:

Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

MODEL SISTEM PEREKRUTAN DAN PEMILIHAN BAGI KAKITANGAN UNIVERSITI AWAM MALAYSIA

ABSTRAK

Tujuan kajian ini dilakukan adalah untuk mengenalpasti sistem perekrutan pemilihan kakitanagn yang digunakan oleh universiti awam di Malaysia. Pengkaji memilih kaedah kualitatif iaitu temu bual separa berstruktur sebagai rekabentuk kajian yang utama. Soalan-soalan telah dirangka terlebih dahulu dan pertanyaan adalah bergantung pada situasi responden. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ketiga-ketiga universiti awam masih menggunakan sistem perekrutan dan pemilihan secara manual bagi jawatan akademik dan bagi jawatan bukan akdemik, mereka telah beralih kepada sistem permohonan berteraskan atas talian (online). Implikasinya, penggunaan sistem atas talian adalah sebagai satu kaedah dan alat yang berpotensi untuk proses prekrutan pemilihan kakitangan berbanding menggunakan kaedah manual.

A MODEL SYSTEM FOR RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF IN MALAYSIAN PUBLIC UNIVERSITIES

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the hiring system of staff selection in Malaysian Public Universities. The researcher used a qualitative method of semi structured interview as the main research design. The questions have been designed in advance and the questions are dependent on the respondents' situation. The findings show that the three public universities still use recruitment and selection system manually for academic and non-academics positions, they have switched to a system-based application (online system). By implication, the use of the online system is as a method and a potential tool for recruiting personnel selection than using manual methods.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Istimewa buat ayahanda tercinta Allahyarham Mohd Ali bin Sidek dan bonda tersayang Halimah binti Parijan

keizinan, doa dan restu yang diberikan tidak akan pernah dilupakan dan akan ku kenang hingga akhir hayat.

Buat adinda Ainul Nadzifah binti Mohd Ali, teruskanlah perjuangan ini.

Untuk kakanda Mohd Ainudin bin Mohd Ali, terima kasih.

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang

Syukur Alhamdulillah kepada Allah S.W.T. kerana memberikan saya kesihatan yang cukup dan kematangan fikiran untuk menyiapkan kajian ini dalam bentuk sebegini rupa. Jutaan terima kasih yang rasanya tidak saya mampu untuk balas kembali hingga ke akhir hayat saya kepada penyelia akademik Y. Bhg. Prof. Madya Dr. Faizuniah Bt Pangil atas bantuan yang begitu besar, bimbingan, teguran dan nasihat yang berguna sepanjang kajian ini. Tidak lupa juga kepada para pensyarah Program Sarjana Pengurusan Sumber Manusia yang saya hormati kerana memberikan tunjuk ajar kepada saya sepanjang tempoh pengajian ini.

Pengkaji ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada para responden kajian yang telah memberikan kerjasama pengkaji sepanjang pengajian dan proses penyempurnaan tesis sarjana ini. Jasa dan keprihatinan semua akan tetap terpahat di ingatan.

Setulus kasih buat rakan-rakan sekerja yang memahami perjuangan saya dalam menamatkan pengajian dan kajian ini. Sesungguhnya yang baik itu datang daripada Allah S.W.T. dan yang kurang itu adalah daripada kelemahan diri saya sendiri.

KANDUNGAN

	Halaman
PERMISSION TO USE	
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
DEDIKASI	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI ILUSTRASI	ix
SENARAI SINGKATAN	ix
 BAB I PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Penyataan Masalah	8
1.4 Persoalan Kajian	9
1.5 Objektif Kajian	10
1.6 Skop dan Batasan Kajian	10
1.7 Susun Atur Tesis	10
 BAB II SOROTAN KAJIAN	
2.1 Pendahuluan	12
2.2 Pengambilan Kakitangan	12
2.3 Pemilihan Kakitangan	14
2.4 Sistem Pengurusan Sumber Manusia (HRIS)	15
2.4.1 Aplikasi Sistem Maklumat Sumber Manusia (HRIS)	15
2.4.2 Kesan Penggunaan Sistem Maklumat Sumber Manusia (HRIS)	16
2.4.3 Halangan dalam Pelaksanaan HRIS	17
2.4.4 Kelebihan Sistem Maklumat Sumber Manusia (HRIS)	18

2.5	Sistem E-Pengambilan (<i>e-recruitment</i>)	19
2.5.1	Kelebihan E-Pengambilan	20
2.5.2	Kekurangan E-Pengambilan	22

BAB III METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	25
3.2	Rekabentuk Kajian	25
3.3	Kaedah Pengumpulan Data	25
3.4	Persampelan	27
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	28
3.6	Kaedah Analisis Data	30
3.7	Rumusan	31

BAB IV DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	32
4.2	Latarbelakang Responden	32
4.2.1	Universiti A	32
4.2.2	Universiti B	33
4.2.3	Universiti C	33
4.3	Dapatan Kajian	34
4.3.1	Sistem Perekrutan atau Pengambilan	34
4.3.2	Sistem Pemilihan	36
4.3.3	Kekuatan Sistem Sedia Ada	41
4.3.4	Kelemahan Sistem Sedia Ada	42
4.4	Rumusan	43

BAB V KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	45
5.2	Cadangan	45
5.2.1	Cadangan Kepada Organisasi	45
5.2.2	Cadangan Kajian Akan Datang	49
5.3	Kesimpulan	50

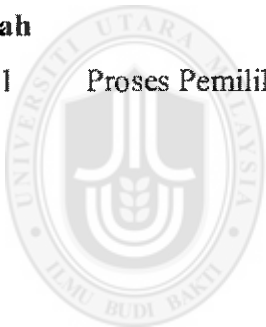
RUJUKAN	51
----------------	----

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
Jadual 1.1	Soalan Utama yang Digariskan oleh Penemuduga	27

SENARAI ILUSTRASI

No. Rajah		Halaman
Rajah 1.1	Proses Pemilihan dan Pengambilan	46



SENARAI SINGKATAN

Penggunaan Dalam Bahasa Inggeris		Penggunaan Dalam Bahasa Melayu	
et al.	(et alia) : and others	et al.	dan pengarang-pengarang lain
anon.	anonymous	anon.	tidak diketahui
etc.	(et cetera) : and so forth	dll.	dan lain-lain
numb.	Number	no.	nombor

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Bab ini ditulis untuk memperkenalkan kajian yang dilakukan oleh pengkaji dan bertujuan untuk memberikan satu gambaran secara umum dan lebih jelas tentang topik yang dikaji oleh penyelidik. Ianya meliputi latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, skop kajian serta kepentingan kajian.

1.2 Latarbelakang Kajian

Globalisasi telah menuntut landskap serta ekosistem institusi pengajian tinggi berubah secara revolusi bagi menentukan modal insan turut berubah daripada ekonomi berasaskan pengeluaran kepada ekonomi berasaskan pengetahuan. Perspektif sejarah ketamadunan dunia menunjukkan bahawa tidak pernah wujud suatu rangka tindakan yang kekal bagi pembangunan sesebuah institusi pengajian tinggi. Ia sentiasa berubah mengikut peredaran zaman sesuai dengan pemikiran dan tuntutan semasa.

Cabaran dalam pengajian tinggi menuntut perubahan secara dinamik ekoran daripada fenomena globalisasi telah menukar corak permintaan dan kerelevanan institusi pengajian tinggi. Antara tuntutan kepada cabaran tersebut ialah peranan universiti dan ahli akademik, perkembangan kurikulum mengikut keperluan pasaran, penyelidikan, pembangunan dan pengkomersialan dalam sistem inovasi kebangsaan, kaedah pengajaran dan pembelajaran, perluasan akses dan mobiliti pengetahuan,

globalisasi dan piawaian melalui pemeringkatan dan penarafan dan peluang guna tenaga.

Perancangan strategik yang rapi oleh institusi pengajian tinggi negara penting sebagai panduan hala tuju untuk menjana, menerapkan dan mengeksploitasi ilmu pengetahuan bagi pertumbuhan ekonomi. Hala tuju pengajian tinggi merangkumi aspek tadbir urus universiti, penyelidikan & pembangunan (R&D), kualiti pengajaran dan pembelajaran serta pembangunan modal insan selaras dengan Misi Nasional. Kecemerlangan Institut Pengajian Tinggi (IPT) bergantung secara kritikal pada kepimpinan yang berkesan selain daripada budaya kerja yang cemerlang di setiap peringkat bagi mencapai visi, misi, objektif strategik dan hala tuju organisasi tersebut.

Institut Pengajian Tinggi (IPT) memainkan peranan utama dalam menggerakkan aktiviti penyelidikan dan pembangunan (R&D) di negara ini. Ahli akademik dalam pelbagai bidang kepakaran merupakan peneraju kepada penerokaan idea, konsep atau teori baru yang menjadi tunjang kepada penemuan baru, perkembangan ilmu dan ciptaan yang canggih lagi terkini. Terdapat hubungan yang signifikan di antara pertumbuhan ekonomi dan kegiatan R&D pengajian tinggi. Justeru, bagi menggalakkan kegiatan R&D, Kerajaan telah mengiktiraf Universiti Malaya (UM), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Putra Malaysia (UPM) dan Universiti Sains Malaysia (USM) sebagai universiti penyelidikan. Bagi melonjakkan lagi R&D dalam tempoh rancangan ini terutamanya dalam bidang teknologi, Malaysia telah mengiktiraf Universiti Teknologi Malaysia (UTM) sebagai universiti penyelidikan.

Selain daripada itu, bagi menggembleng potensi intelektual dan kepakaran yang sedia ada di Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA), Majlis Profesor Negara telah ditubuhkan. Seramai lebih 1,400 Profesor di Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) seluruh negara dapat dimanfaatkan melalui prakarsa ini. Matlamat Malaysia sebagai sebuah negara maju yang berpendapatan tinggi ialah melahirkan modal insan yang berkualiti. Oleh itu, Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) perlu mempunyai *murabbi* yakni tenaga pengajar dan penyelidik yang terbaik dan bermotivasi. Kerajaan telah mengumumkan skim perkhidmatan yang lebih baik untuk Profesor di IPTA dan pensyarah Institut Perguruan. Di bawah penambahbaikan skim ini, satu kategori baru yakni Profesor Kanan telah diwujudkan dengan diletakkan di bawah tangga gaji Gred Turus. Pelantikan ke peringkat ini dihadkan mengikut kelayakan dan keupayaan individu terbabit, tanpa ada sekatan angka siling tertentu. Malah kerajaan juga memperkasa gelaran Profesor DiRaja yang sedia ada dengan pakej "*remuneration*" yang lebih setimpal dengan wibawa pemegang gelaran ini.

Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) mempunyai peranan yang kritikal bagi menyediakan landasan ke arah meningkatkan daya saing negara di peringkat global melalui penyampaian pendidikan dan latihan yang berkualiti, berkesan, relevan dan mempunyai komitmen yang tinggi kepada pembelajaran sepanjang hayat. Tenaga kerja masa hadapan dan Institut Pengajian Tinggi (IPT) perlu bersedia menghadapi cabaran globalisasi, persaingan yang sengit dan perubahan teknologi terkini. Bagi menghadapi cabaran tersebut, Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) menggubal plan strategik dengan meneliti peranan dan fungsi Institut Pengajian Tinggi (IPT) bagi memartabatkan sistem pengajian tinggi negara dengan berpandukan aspirasi negara serta kekuatan dasar yang sedia ada.

Malaysia sebagai sebuah negara membangun menghadapi tekanan dan cabaran besar dalam mendepani persaingan abad ke-21. Namun keazaman Malaysia untuk menjadi sebuah negara yang maju, berdaya saing dan teguh tetap kekal utuh. Misi Nasional telah disediakan bagi menggaris pendekatan yang akan dilaksanakan untuk menangani cabaran dan mencapai matlamat negara sepertimana yang telah ditetapkan dalam Wawasan 2020. Satu usaha besar ke arah peningkatan daya saing, produktiviti serta inovasi negara harus dilaksanakan bagi merealisasikan cita-cita negara. Sifat-sifat seperti suka menimba ilmu pengetahuan, berfikiran inovatif dan kreatif serta berdaya saing harus dibangunkan di kalangan rakyat. Pemupukan nilai-nilai murni, penampilan progresif dan budaya prestasi tinggi dalam masyarakat juga harus ditekankan demi melahirkan individu-individu yang berkualiti dan berjaya. Atas dasar faktor ini yang akan menentukan kejayaan masa depan Malaysia sebagai sebuah ekonomi berasaskan pengetahuan. Sesungguhnya, kejayaan agenda pembangunan modal insan minda kelas pertama amat bergantung kepada mutu sistem pendidikan negara. Oleh itu, satu usaha untuk transformasi sistem pendidikan negara harus dilaksanakan dan digerakkan pada semua peringkat dari pra-sekolah hingga ke pengajian tinggi.

Perdana Menteri Malaysia ke-6, Datuk Seri Najib Tun Razak telah membentangkan Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK10) pada 10 Jun 2010 di Parlimen. RMK10 merupakan rancangan lima (5) tahun pembangunan Malaysia bagi tempoh 2011-2015. RMK10 mengandungi aspirasi Program Transformasi Kerajaan dan Model Ekonomi Baru yang berteraskan pendapatan tinggi, keterangkuman dan kemampanan. Lima (5) teras strategik utama telah digariskan ke arah mencapai status negara berpendapatan tinggi dan maju menjelang 2020. Lima teras ini adalah

(1) Menggubah falsafah dan pendekatan kerajaan ke arah mentransformasikan Malaysia dengan metodologi NKRA, (2) Mewujudkan persekitaran kondusif bagi menggerakkan pertumbuhan ekonomi, (3) Menuju ke arah pembangunan sosioekonomi secara inklusif, (4) Membangun dan mengekalkan modal insan bertaraf dunia, (5) Mewujudkan persekitaran kondusif ke arah mempertingkatkan kualiti hidup.

Pembangunan dan pengekalan modal insan bertaraf dunia adalah salah satu teras strategik utama RMK10 kerana persaingan untuk modal insan semakin meningkat, di mana banyak negara, terutamanya negara maju, mengamalkan dasar keterbukaan yang komprehensif dalam usaha menarik modal insan yang cemerlang termasuk dalam kalangan rakyat Malaysia.

Tenaga kerja mahir dan berpengetahuan tinggi merupakan *cutting edge* kepada daya saing negara. Dalam hal ini, kerajaan mengambil langkah holistik bagi memperkukuh sistem pendidikan dan latihan, bermula daripada pendidikan awal kanak-kanak sehingga peringkat pengajian tinggi di samping menyediakan infrastruktur pengajaran dan pembelajaran yang terbaik. Kerajaan juga berusaha memastikan kualiti guru dan tenaga pengajar mencapai tahap yang sewajarnya.

Dalam konteks dunia moden kini, semua organisasi termasuklah kerajaan dan majikan di Malaysia memaklumi peranan Institut Pengajian Tinggi (IPT) sebagai institusi terpenting untuk melahirkan modal insan yang kompeten dan bertanggungjawab bagi keperluan pasaran (Ruzman, Rahimin, Muhammad Kamil, Abdul Karim, Nor Adina, Syed Mohd Jeffri, dan Norhidayah, 2014). Manakala,

Institut Pengajian Tinggi Islam merupakan institusi yang berpengaruh melahirkan modal insan yang berkualiti dimana institut ini merupakan Institut Pengajian Tinggi yang menekankan dan melahirkan graduan yang berasaskan didikan pengajian Islam seperti tauhid, syariah, akhlak dan sebagainya (Ruzman et al., 2014).

Bagi meningkatkan kompetensi graduan, faktor *employability* atau boleh upaya diambil kerja graduan akan dijadikan salah satu daripada *key performance indicator* (KPI) universiti. Penyediaan peruntukan kewangan kepada universiti bergantung kepada sejauh mana universiti mencapai KPI yang ditetapkan. Di samping itu, kerajaan memberi autonomi kepada universiti secara berperingkat bagi mengukuhkan peranan dan prestasi universiti.

Oleh itu, kualiti kakitangan akademik akan dipertingkatkan dengan menambah peratusan kakitangan akademik berkelulusan Ijazah Doktor Falsafah (PhD); iaitu 75 peratus (75%) bagi Universiti Penyelidikan atau *Research University*, dan 60 peratus (60%) bagi universiti awam lain. Bagi mencapai sasaran ini, pelaksanaan program MyBrain15; iaitu program pembiayaan pengajian di peringkat ijazah kedoktoran dengan matlamat meningkatkan jumlah pemegang PhD kepada 18, 000 orang pada tahun 2015, akan dipergiatkan. Di samping itu, pakej pengajian akan dikaji semula untuk menarik minat pensyarah asing dan kakitangan akademik yang telah bersara.

Kakitangan yang berkualiti tinggi merupakan aset penting terhadap kejayaan sesebuah organisasi dan negara. Sifat amanah, telus dan bertanggungjawab merupakan intipati kepada istilah integriti dan etika. Hakisan nilai integriti dan etika

dalam kalangan pekerja akan mengakibatkan kepincangan pentadbiran dan salah laku dalam sesebuah organisasi.

Seorang lelaki mengaku tidak bersalah di Mahkamah Majistret atas tuduhan menipu dan menggunakan Ijazah Doktor Falsafah (PhD) palsu dari universiti luar negara untuk bekerja sebagai pensyarah di Universiti Sains Malaysia (USM), hampir 10 tahun lalu. Tertuduh didakwa menipu dengan mengemukakan dokumen palsu kepada pengurusan Universiti Sains Malaysia (USM) untuk dilantik sebagai pensyarah di universiti tersebut pada 15 Ogos 2008. Beliau juga turut didakwa secara tidak jujur menggunakan suatu dokumen iaitu ijazah PhD dalam bidang Pendidikan dari Universiti of Maryland, Amerika Syarikat (AS) sebagai asli untuk mendapatkan jawatan berkenaan. Laporan mengenai salah laku itu telah dibuat pada 16 Ogos 2012 oleh pihak pengurusan USM (Tipu PhD, pensyarah palsu akhirnya didakwa di mahkamah, 2018).

Seorang pensyarah lelaki di sebuah universiti swasta dicekup di hadapan pintu kaunter kutipan Pos Laju Jalan Song, Kuching setelah dipercayai terlibat dengan aktiviti penyalahgunaan termasuk mengedar dadah. Sepasukan pegawai dan anggota Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik (JSJN) Ibu Pejabat Polis Kontinjen (IPK) Sarawak menyerbu serta menahan mangsa dalam keadaan mencurigakan dengan membawa satu bungkusan di pejabat khidmat pos itu. Suspek yang juga pegawai teknologi maklumat (IT) berusia 36 tahun dipercayai terlibat dengan aktiviti penyalahgunaan dadah sejak 2010 dan mula mengedarnya. Suspek disiasat mengikut Seksyen 39B Akta Dadah Berbahaya (ADB) 1952 dan Seksyen 6 serta Seksyen

15(1)(a) akta sama kerana saringan awal air kencing didapati positif THC dan methamphetamine (Pensyarah disyaki salah guna dadah, mengedar, 2018).

Bertepatan dengan fenomena-fenomena ini, proses perekrutan dan pemilihan kakitangan universiti awam Malaysia memerlukan anjakan paradigma iaitu daripada proses perekrutan dan pemilihan tradisional kepada proses perekrutan secara atas talian. Antara faktor penggunaan perekrutan atas talian adalah pra-pemeriksaan penilaian. Berdasarkan kaedah tradisional objektif perekrutan adalah untuk mencari pekerja yang sesuai mempunyai kualiti peribadi yang konsisten dan untuk mengelakkan seseorang yang berkelakuan yang tidak diingini. Penggunaan sistem perekrutan secara atas talian ini dapat melakukan proses penapisan secara terus dan telus tanpa diskriminasi semasa mencari sumbangan dan kemahiran. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti sistem perekrutan dan pemilihan kakitangan yang digunakan di Universiti Awam Malaysia.

1.3 Penyataan Masalah

Urusan pengambilan dan pemilihan kakitangan akademik seharusnya mengambilkira aspek-aspek tertentu. Beberapa kajian lalu ada menyentuh tentang kelayakan, personaliti, dan pengalaman kerja dalam urusan pemilihan kakitangan akademik sebagai salah satu usaha dalam meningkatkan taraf universiti (Sumi bt Isman, Md. Razib b. Arshad, 2015)

Teori dan kajian lalu telah banyak menyentuh tentang keperluan sumber manusia dalam meningkatkan taraf universiti. Strategi perekrutan kakitangan akademik perlu mengambilkira kelayakan, kepakaran, bidang, pengalaman berkaitan,

jiwa keusahawanan dan perlunya mengambil pakar-pakar luar (*out source*) sebagai pembimbing kakitangan akademik khususnya dalam aspek penulisan antarabangsa dan mempergiatkan aktiviti pengkomersialan hasil peneyelidikan dan pembangunan (R&D). Pengambilan pelajar pascasiswaszah, kakitangan teknikal dan pegawai penyelidik juga diperlukan untuk membantu melicinkan urusan penyelidikan dan pembangunan (R&D) yang diketuai oleh ahli akademik fakulti. Selain itu, perekrutan pegawai pemindahan teknologi juga penting bagi melicinkan urusan pengkomersialan penyelidikan dan pembangunan (R&D) universiti.

Oleh itu, proses perekrutan dan pemilihan kakitangan Universiti Awam Malaysia memerlukan perubahan bermula dari proses perekrutan dan pemilihan tradisional kepada proses perekrutan dan pemilihan baru yang lebih efektif dan efisien. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti model sistem perekrutan dan pemilihan kakitangan yang digunakan Universiti Awam Malaysia

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, persoalan kajian yang dikenalpasti adalah:

1. Apakah sistem perekrutan yang digunakan di Universiti Awam sekarang?
2. Apakah sistem pemilihan yang digunakan di Universiti Awam sekarang?
3. Apakah kekuatan sistem perekrutan dan pemilihan sedia ada di Universiti Awam?
4. Apakah kelemahan sistem perekrutan dan pemilihan sedia ada di Universiti Awam?

1.5 Objektif Kajian

Berdasarkan persoalan kajian di atas, objektif kajian adalah seperti berikut:

1. Mengenalpasti sistem perekrutan yang digunakan di Universiti Awam.
2. Mengenalpasti sistem pemilihan yang digunakan di Universiti Awam.
3. Mengkaji kekuatan sistem perekrutan dan pemilihan sedia ada di Universiti Awam.
4. Mengkaji kelemahan sistem perekrutan dan pemilihan sedia ada di Universiti Awam.

1.6 Skop dan Batasan Kajian

Skop kajian ini memfokuskan kepada sistem perekrutan dan pemilihan kakitangan Universiti Awam Malaysia dan tidak melibatkan sistem perekrutan dan pemilihan kakitangan di Institut Pengajian Tinggi Swasta Malaysia (IPTS).

Oleh kerana kekangan masa dan pembiayaan, kajian kualitatif ini hanya dengan beberapa wakil daripada Universiti Awam sahaja. Sehubungan itu, dapatan kajian yang diperolehi akan mempengaruhi keputusan kajian ini, malah mungkin akan berbeza dengan kajian terdahulu atau kajian yang dijalankan ke atas Universiti Awam (UA) dan Institut Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) yang lain. Disamping itu, batasan ini juga menghadkan pengkaji untuk membuat kajian lebih menyeluruh berkenaan sistem perekrutan dan pemilihan kakitangan Universiti Awam Malaysia.

1.7 Susun Atur Tesis

Kajian ini dibahagikan kepada lima (5) bab. Bab satu merupakan pengenalan kepada kajian ini yang menerangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah,

persoalan kajian, objektif kajian, skop dan batasan kajian dan akhir sekali susun atur tesis. Bab dua mengenai tinjauan kajian-kajian lepas berkaitan dengan sistem pengurusan sumber manusia (HRIS) serta sistem pengambilan kakitangan (e-recruitment). Bab tiga memerihalkan tentang metodologi kajian dan instrumen yang digunakan dalam menjalankan kajian ini. Antaranya ialah reka bentuk penyelidikan, sampel, pengumpulan data, instrumen kajian, dan kaedah analisis data juga dibincangkan dalam bab ini. Bab empat membincangkan dapatan kajian yang diperolehi berdasarkan persoalan dan objektif kajian. Bab lima adalah bab terakhir dan akan mengulas lanjut kesimpulan daripada dapatan kajian dan beberapa cadangan yang difikirkan perlu mengikut hemat penyelidik akan diutarakan. Ini bagi membolehkan permasalahan berkaitan dapat dikongsi.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB II

SOROTAN KAJIAN

2.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan proses dan konsep perekrutan dan pemilihan secara am-nya di syarikat antarabangsa, di universiti-universiti luar negara, proses perekrutan dan pemilihan di Malaysia, di jabatan kerajaan dan khususnya di universiti-universiti awam di Malaysia, serta kajian-kajian lepas.

2.2 Pengambilan Kakitangan

Di dalam sesebuah organisasi, terdapat satu jabatan yang menguruskan sumber manusia yang dinamakan Jabatan Sumber Manusia. Antara fungsi jabatan ini adalah merancang pembangunan sumber manusia dan pembangunan organisasi seperti urusan pengambilan dan pemilihan kakitangan. Pengambilan dan pemilihan pekerja dalam sesebuah organisasi merupakan aktiviti yang amat penting dalam menentukan kejayaan pengurusan sumber manusia seta sesebuah organisasi. Tanpa strategi pengambilan dan pemilihan pekerja yang baik, organisasi akan mengalami beberapa kesan negatif. Huselid (1994) serta Stewart dan Knowles (2000) menegaskan bahawa amalan pengambilan dan pemilihan pekerja akan memberi kesan ke atas prestasi organisasi secara keseluruhannya. Tujuan umum pengambilan dan pemilihan pekerja adalah untuk mencari pekerja yang terbaik bagi sesuatu jawatan yang bersesuaian (picking the right person for the right job).

Pengambilan adalah salah satu fungsi dan peranan Jabatan Sumber Manusia dan boleh ditakrifkan sebagai amalan dan aktiviti yang dijalankan oleh sesebuah organisasi dengan tujuan utama untuk mengenal pasti dan menarik bakal pekerja (Breaugh dan Starke, 2000). Beberapa ahli falsafah menyatakan pengambilan adalah amat penting untuk organisasi kerana ia melaksanakan fungsi penting dalam menarik sumber yang penting (modal insan) ke dalam organisasi (Boxall & Purcell, 2003; Galanaki, 2002; Malinowski et al, 2005; Parry, 2006; Parry & Tyson, 2008; Singh & Finn, 2003). Ia mempunyai matlamat yang strategik kerana ia memberi tumpuan kepada keperluan untuk menarik orang-orang yang berkualiti tinggi untuk mendapat kelebihan daya saing (Parry & Tyson, 2008; Malinowski et al, 2005).

Proses pengambilan dan pemilihan di dalam organisasi (*Recruitment And Selection Process*) menurut Pahos dan Galanaki(2018), pengambilan merujuk kepada aktiviti atau proses yang dijalankan bagi mendapatkan jumlah pemohon mengikut masa dan tempat yang betul agar sesebuah organisasi mampu memilih pemohon terbaik untuk jangka masa yang pendek mahupun jangka masa yang panjang organisasi tersebut. Melalui Ofori dan Aryeetey (2011), proses pengambilan membawa maksud kepada keupayaan atau kecakapan seseorang pemohon dipilih antara pemohon yang lain.

Proses pengambilan pekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti peraturan kerajaan, polisi syarikat, permintaan dan penawaran buruh serta kemahiran dan kelulusan. Proses pengambilan atau disebut juga proses perekrutan merupakan satu proses mencari, mengenalpasti individu yang berkelayakan dan menggalakkan mereka memohon untuk bekerja dengan organisasi berkaitan. Terdapat dua sumber

yang boleh digunakan untuk mencari calon-calon yang berpotensi iaitu sumber dalaman dan sumber luaran.

2.3 Pemilihan Kakitangan

Pemilihan pula merujuk kepada proses pengambilan pekerja yang dibuat oleh sesebuah organisasi bermula daripada mengenalpasti dan memilih calon dan kemudiannya menempatkan mereka dalam pekerjaan. Peterson dan Tracey berpendapat pemilihan adalah proses mengukur dan menilai atau mentafsirkan sifat daripada sekumpulan pemohon dan memilih individu atau lebih sesuai dan berkemungkinan besar berjaya dalam pekerjaan tersebut.

Ofori dan Aryeetey(2011) menegaskan pemilihan merujuk kepada proses di setiap organisasi dalam mengenal pasti setiap pemohon yang telah direkrut melalui proses pengambilan mempunyai ilmu pengetahuan, kemahiran, keupayaan atau lain (KSAO) yang akan mambantu mencapai matlamat organisasi. Proses pengambilan dan pemilihan pekerja baru memberikan kualiti kepada semua bahagian sumber manusia yang bergantung kepada keberkesanan proses tersebut (Henry& Temtime, 2010). Malah, proses pengambilan dan pemilihan ini merupakan faktor utama yang mempengaruhi kejayaan dalam sesebuah organsasi (Jovanovic, 1982) melalui pencapaian objektif dan strategi yang telah dirancang oleh organisasi tersebut (Ofori & Aryeetey, 2011).

Proses pemilihan bermula dari menemuduga dan menilai calon-calon tertentu dan memilih individu yang berkelayakan untuk pekerjaan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Pemilihan pekerja boleh terdiri daripada proses yang sangat mudah

sehingga kepada proses yang sangat rumit bergantung kepada pengambilan pekerja dan kedudukan jawatan dalam organisasi.

2.4 Sistem Pengurusan Sumber Manusia (HRIS)

HRIS dapat didefinisikan sebagai suatu sistem terintegrasi yang digunakan untuk mengumpul, menyimpan dan menganalisis informasi tentang sumber manusia dalam sesebuah organisasi yang terdiri daripada pengkalan data (*database*), aplikasi komputer, perkakasan dan perisian yang diperlukan untuk mengumpul, merekod, menyimpan, mengurus, menyediakan, menyajikan dan memanipulasi data untuk fungsi sumber manusia.

HRIS membolehkan dan membantu fungsi HR menjadi lebih cekap dan memberikan maklumat yang lebih baik di mana ini boleh digunakan sebagai pertimbangan dalam membuat keputusan.

2.4.1 Aplikasi Sistem Maklumat Sumber Manusia (HRIS)

HRIS digunakan untuk pengurusan prestasi, pengurusan ganjaran dan rekod pekerja (Kundu dan Kadian, 2012; Martinsons, 1994). Pemantauan kedatangan Penilaian prestasi adalah aplikasi HRIS yang paling penting (Bamel et al., 2014). Wei dan Feng (2013) telah menegaskan bahawa HRIS boleh digunakan untuk pengurusan pampasan. Begitu juga, Bamel et al. (2014) mendapati bahawa pemantauan kehadiran adalah penggunaan HRIS yang paling penting dalam organisasi. Beberapa penyelidik telah mendedahkan bahawa HRIS membantu mengawal pengurusan kehadiran dan prestasi dengan berkesan (Slavic dan Berber, 2013).

Menurut kajian, HRIS berguna untuk latihan dan pembangunan dan penilaian prestasi untuk menyokong pembuatan keputusan HRM (Martinsons, 1994). Satu lagi kajian yang dijalankan di England menunjukkan bahawa maklumat pekerja dan aplikasi latihan yang paling dan sangat banyak digunakan HRIS manakala terdapat beberapa aplikasi lain juga seperti faedah (ganjaran), rekod kehadiran, rekod disiplin dan rekod prestasi (Raiden et al., 2001).

Kajian tempatan yang sama telah dijalankan oleh Kundu dan Kadian (2012) di India dengan mengkategorikan pembolehubah menjadi faktor. Faktor pertama adalah strategik HRM yang terdiri daripada pembolehubah yang berbeza seperti reka bentuk dan analisis kerja, latihan dan pembangunan serta prosedur tata tertib. Faktor lain terdiri daripada penilaian prestasi, promosi, pengurusan pampasan dan ganjaran pekerjaan.

2.4.2 Kesan Penggunaan Sistem Maklumat Sumber Manusia (HRIS)

Berdasarkan kajian, kesan penggunaan HRIS dalam sektor awam adalah sangat menggalakkan. Para pengarah keseluruhannya berpuas hati dengan sistem ini, tetapi belum dapat melihat manfaat yang banyak daripada penggunaannya selain daripada kesannya terhadap perkongsian maklumat (Nicholas Aston Beadles II, Christopher M. Lowery, Kim Johns, 2005).

Hasil kajian (Nikhil Aswanth Kumar, Sanjana Brijball Parumasur, 2013) menunjukkan bahawa pengurus mempunyai pandangan yang positif tentang kesan HRIS terhadap keberkesanan organisasi dengan tahap keyakinan yang paling besar yang diletakkan pada kesan penggunaan HRIS terhadap pengurusan masa dan fungsi

HR. HRIS yang dilaksanakan dan diuruskan dengan baik membolehkan maklumat yang tersedia untuk diterjemahkan ke dalam perkongsian maklumat, pemindahan pengetahuan dan pengurusan yang lebih baik. Oleh itu, HRIS mempunyai potensi untuk meningkatkan kelajuan dan kualiti membuat keputusan dan merealisasikan strategi HR dan meningkatkan keberkesanan organisasi.

2.4.3 Halangan dalam Pelaksanaan HRIS

Ford Motor Company mula menggunakan HRIS pada awal 1980-an. Cabaran awal utama kepada pertubuhan itu adalah peralihan dari HRIS yang dikawal oleh kakitangan bahagian Teknologi Maklumat kepada kewujudan kakitangan HRIS.

Integrasi dengan sistem lain dalam organisasi yang tidak mencukupi, kerumitan sistem, tidak fleksibel dan kekurangan mesra pengguna juga disebutkan. Selain itu, masalah yang dihadapi oleh organisasi dalam pelaksanaan menggunakan HRIS adalah latihan untuk kakitangan tentang penggunaan sistem.

Empat halangan dan cabaran yang paling penting untuk pelaksanaan HRIS adalah: keengganan pihak pengurusan atas, isu privasi untuk pekerja, ketahanan dalaman organisasi untuk melaksanakan HRIS, dan kos penukaran (dari pendekatan tradisional ke HRIS). Sekiranya pengurus atasan mengambil inisiatif dan pekerja bersedia untuk berubah, HRIS dengan mudah dapat dilaksanakan di kebanyakan firma (Farzana Ferdous, Mustafa Manir Chowdhury, Faruk Bhuiyan, 2015).

Begitu juga, Bamel et al. (2014) menjalankan kajian di mana mereka mendapati bahawa kekurangan komitmen daripada pengurus atasan boleh menjadi

halangan paling besar untuk melaksanakan HRIS; beberapa cabaran lain adalah tidak menganggap HRIS sebagai faedah, tidak ada perisian sistem maklumat yang sesuai dan takutkan kepada perubahan. Begitu juga, penentangan terhadap perubahan dan kekurangan komitmen merupakan faktor yang mencabar untuk melaksanakan HRIS (Al-Dmour dan Al-Zu'bi, 2014). Menurut kajian di Pakistan, kekurangan pengetahuan dan kesedaran dan ketahanan budaya terhadap sebarang inovasi di Pakistan (Ahmer, 2013).

2.4.4 Kelebihan Sistem Maklumat Sumber Manusia (HRIS)

Menggunakan Sistem HRIS merupakan satu keputusan pelaburan yang besar bagi syarikat. Pandya (2013) menyatakan bahawa pelaksanaan penggunaan HRIS akan mengurangkan kos HR melalui automasi maklumat.

Proses penyampaian maklumat akan lebih cepat, dan ketepatan maklumat akan lebih selamat. Dalam kajian Karikari dan Ocansey (2015) mendapati bahawa menggunakan system ini dapat menjimatkan masa dan kecekapan dengan menggabungkan aplikasi HRIS dengan laman web, organisasi dapat melakukan pengambilan secara dalam talian, sehingga kecepatan waktu dapat berjalan dengan efisien dan kegiatan pekerjaan dapat lebih cepat. Kovach et al., (1999) dan David et al., (2015) juga mengatakan perkara yang sama, bahawa faedah yang diiktiraf secara umumnya penggunaan HRIS dapat mengurangkan masa untuk proses pentadbiran.

Pelaksanaan penggunaan HRIS menyediakan aliran data dan maklumat yang membolehkan proses pembuatan keputusan lebih berkesan. Dimensi kualiti maklumat termasuk kualiti data di mana ketepatan objektif dan reputasi diperlukan.

Di samping itu, dari segi perkaitan kontekstual, nilai tambah, kesempurnaan jumlah data amat mempengaruhi kemudahan pemahaman seseorang dalam menerima maklumat yang ada (Lori & Elaine, 2013). Oleh itu, data dan maklumat yang dikumpulkan melalui HRIS mestilah tepat dan berkelayakan.

HRIS boleh mengurangkan pertindihan dalam organisasi kerana pemusatan maklumat dan akses yang mudah. Ia juga meningkatkan keupayaan untuk membuat laporan dan menganalisis maklumat dengan cepat dan tepat, sehingga menjadikan tenaga kerja lebih mudah diurus (Lucerna, 2013).

2.5 Sistem E-Pengambilan (*e-recruitment*)

Perubahan yang berlaku pada hari ini dari segi globalisasi, teknologi dan lain-lain menyebabkan pengurusan sumber manusia perlu menjadi agen perubahan. Jabatan sumber manusia perlu membuat banyak perkara, memperkenalkan dasar baru, membentuk budaya kerja sihat, membuat organisasi lebih peka kepada persekitaran, fleksibel dan terus bersaing di samping sentiasa memantau persekitaran organisasi. Antara cabaran yang dihadapi oleh pihak pengurusan sumber manusia adalah perubahan teknologi yang serba canggih pada masa kini. Oleh itu, proses perekrutan ini memerlukan anjakan paradigma iaitu daripada proses perekrutan tradisional kepada proses perekrutan secara atas talian. Jabatan Sumber Manusia bertanggungjawab di dalam strategi dan dasar di dalam proses perekrutan ini.

2.5.1 Kelebihan E-Pengambilan

Menurut Tong (2009), perekrutan itu sendiri terdiri daripada pelbagai kaedah yang bertujuan untuk menarik individu tepat pada masanya dalam bilangan yang

mencukupi serta kelayakan yang sesuai (Mondy, 2010). Terdapat beberapa kaedah perekrutan iaitu perekrutan tradisional dan perekrutan menggunakan internet dan teknologi maklumat (e-Recruitment). Faktor-faktor yang telah mempengaruhi perekrutan atas talian ialah proses perekrutan yang pantas dan cepat, pentadbiran yang lebih mudah dan penjimatan kos.

E-recruitment telah didapati untuk membantu organisasi dalam mengurangkan kos berkaitan pengambilan. Sebagai contoh, Dow Chemical mampu menurunkan kitaran pengambilannya dari 90 hingga 34 hari dan kos per sewa sebanyak 26% melalui amalan pengambilan dalam talian (Maurer dan Liu 2007). Kajian oleh Persatuan Pengurusan Sumber Manusia (SHRM) dalam 2002 menunjukkan bahawa MNC utama AS seperti Nike, Home Depot dan JC Penny telah menggunakan proses pengambilan dan pemilihan dalam talian pada masa ini (Chapman dan Webster 2003). Di India, kajian kes oleh Kumari, Bhatt dan Pandey (2010) mengenai Hindustan Coca Cola Beverage Pvt. Ltd mendedahkan bahawa firma itu menyumber luar proses perekrutan dan pilihannya kepada penyedia perkhidmatan pihak ketiga utama India seperti Naukri dan Monster. Majoriti organisasi India juga telah beralih dari sistem HR tradisional ke platform dalam talian (Doh, Stumpf, Tymon dan Haid 2008). Kos yang dikaitkan dengan aktiviti pengambilan tradisional telah dikurangkan hampir 80% di India dengan menggunakan media pengambilalihan (Tyagi 2012). Oleh itu, E-recruitment telah membawa perubahan revolusioner dalam pengurusan dua fungsi HR tradisional - pengambilan dan pemilihan (Bartram 2000; Maurer dan Liu 2007).

E-Recruitment adalah kaedah terbaru pengambilan di mana teknologi (internet) memainkan peranan penting. Laman web syarikat atau papan kerja syarikat terlibat untuk mencari, menarik, menilai, mewawancara dan mengupah orang baru Oliver, D.C (2015). *E-Recruitment* telah membawa perubahan dalam kehidupan syarikat dan kakitangan melalui peningkatan produktiviti dan kekayaan majikan dan pekerja Sharma, V. 2010). Melalui internet, kami menggunakan alatan dari surat khabar dalam talian, laman web pekerjaan, laman sosial dan stesen radio dalam talian. Syarikat-syarikat telah mengadakan temuduga melalui Skype, Viber atau mana-mana sumber dalam talian lain Marler, J.H & Fisher, S.L, (2013). *E-Recruitment* membantu perekrut mengupah kakitangan berbakat. Lebih besar pemohon menarik kerana *E-Recruitment* (Parzinger, M. et al, 2013). Penjimatan kos dan menarik minat calon yang berpotensi adalah faktor yang paling penting dalam *E-Recruitment*.

E-Recruitment membantu perekrut dalam bentuk mengurangkan kitaran pengambilan Gopalia, A. (2011). Ia telah menjadi sangat mudah untuk menyenaraikan orang teknikal yang diperlukan melalui *e-recruitment* (Wang et al., 2013). Majikan perlu menyimpan profil data dan maklumat pekerja, dan untuk pangkalan data tujuan ini, pengurusan sangat penting. Pangkalan data sedemikian akan menyimpan maklumat mengenai hubungan, kelayakan dan pengadil (references) calon. Pangkalan data akan mengesahkan latar belakang, pendidikan, lesen memandu, rekod jenayah dan pekerjaan terdahulu. Ini akan membantu dalam konsistensi dan kecekapan dalam proses pengambilan (El-Gohary, 2012).

2.5.2 Kekurangan E-Pengambilan

Walaupun mempunyai banyak kelebihan yang menjanjikan ke atas amalan pengambilan tradisional, dalam satu aspek, terdapat kelemahan E-recruitment yang serius. Sebagai medium iklan pekerjaan yang agak baru, ia didapati dianggap kurang dipercayai berbanding dengan saluran perekrutan tradisional seperti wawancara kampus, iklan akhbar dan pameran kerjaya (Kuhn dan Skuterud 2000; Zusman dan Landis 2002; Cable dan Yu 2007). Ini adalah kelemahan utama pengambilan dalam talian, kerana persepsi mengenai kredibiliti maklumat yang berkaitan dengan pekerjaan yang dipaparkan di laman web sedemikian mungkin mempunyai kesan yang signifikan ke atas pencapaian pencari kerja 'akhirnya untuk memohon pekerjaan melalui laman web tersebut melalui media lain seperti saluran peribadi, akhbar iklan dan pameran pekerjaan (Kuhn dan Skuterud 2000; Zusman dan Landis 2002). Dari kajian terdahulu, dua faktor dapat dikenalpasti mempunyai kesan yang signifikan terhadap kredibiliti yang dapat dilihat dari iklan pekerjaan yang diiklankan - kepercayaan terhadap maklumat (kepercayaan) dan kegunaan maklumat yang disampaikan melalui iklan. Menggunakan teori kognitif pemprosesan maklumat dan pembentukan sikap, penyelidik seperti Cable and Yu (2000) dan Dineen dan rakan sekerja (2002) mendapati bahawa orang cenderung untuk mempercayai lebih banyak maklumat yang diterima melalui komunikasi tatap muka berbanding yang diterima melalui sumber jarak jauh. Tambah lagi, ini kerana maklumat boleh diiklankan di web oleh sesiapa sahaja yang memiliki laman web atau oleh orang yang mempunyai lesen untuk memodifikasi kandungan web. Ketidakpastian dengan World Wide Web (WWW) dan sistem komputer juga boleh membuat kurang percaya di kalangan pencari kerja mengenai kesahihan iklan pekerjaan.

Cik D Shahila (2013) menerbitkan artikel yang membantu dalam menjelaskan cabaran E-recruitment yang meliputi cabaran yang dihadapi oleh syarikat semasa menggunakan pengambilan dalam talian. Artikel ini menekankan cabaran untuk majikan dalam pengambilan dalam talian seperti kesukaran untuk mencari pemohon yang sesuai, ketelusan sistem, kesukaran dalam calon. Kepada pencari kerja pula cabarannya ialah menilai atau memilih syarikat dan mengetahui bekerja budaya sesebuah syarikat.

Cabaran yang dihadapi oleh syarikat-syarikat dalam hal masalah IT dan pemasaran seperti keselamatan data pemohon, masalah privasi, kepentingan tarikan web untuk menarik pencari kerja (Thompson et al., 2008) atau isu-isu data yang hilang disebabkan oleh keadaan masa seperti "Bagi majoriti pencari kerja, internet masih bukan pilihan pertama" (Galanaki, 2002) kelemahan kontroversial yang masih menggunakan alat ini dari segi keberkesanan dan pengaruh tingkah laku yang mungkin memberi kesan kepada pencapaian keseluruhan syarikat.

Salah satu akibat yang paling negatif dari e-pengambilan ialah pertukaran antara kuantiti (peningkatan) dan kualiti (penurunan) calon. Walau bagaimanapun, bilangan pemohon akan meningkat tetapi ia melibatkan bilangan yang lebih tinggi daripada yang tidak layak (Pearce and Tuten, 2001, Chapman dan Webster, 2003; Barber, 2006) yang boleh meningkatkan kos dan masa pemprosesan.

Stone et al. (2006) e-pengambilan mengubah interaksi sosial yang mana contohnya menyebabkan ketidakupayaan pemohon untuk membentangkan KSAOs sendiri kepada majikan. Pertimbangkan apabila syarikat sedang mencari pengurus

pemasaran atau pembantu. Orang yang sesuai untuk jawatan ini perlu menonjol dan mempunyai kebolehan berkomunikasi dengan baik. Kebolehan semacam ini tidak boleh diukur melalui *e-recruitment*.



BAB III

METHODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini akan membincangkan kaedah-kaedah yang digunakan oleh penyelidik dalam menjalankan kajian ini. Melalui bab ini penjelasan meliputi reka bentuk kajian, pengumpulan data, persampelan, kaedah pengumpulan data dan kaedah penganalisan data.

3.2 Rekabentuk Kajian

Rekabentuk kajian memberikan rangka kerja untuk pengumpulan data dan analisis data. Pemilihan rekabentuk kajian sangat penting kerana ia menunjukkan bagaimana keseluruhan kajian itu berlaku. Ia juga menunjukkan perkaitan antara pembolehubah serta mempengaruhi proses mengeneralisasikan keputusan kepada populasi yang lebih besar (Bryman, 2001). Secara umumnya, pengkaji memilih kaedah kualitatif iaitu temu bual separa berstruktur sebagai rekabentuk kajian yang utama. Pendekatan kualitatif dianggap lebih relevan untuk menjalankan penyelidikan ini kerana ia membolehkan keupayaan yang lebih besar untuk mendapatkan lebih mendalam.

3.3 Kaedah Pengumpulan Data

Cohen dan Manion (1996) menyatakan bahawa metodologi adalah pendekatan yang digunakan dalam penyelidikan bagi pengumpulan data. Kajian yang dijalankan ini adalah berbentuk kualitatif (Merriam, 2002). Metod utama yang digunakan oleh

pengkaji dalam kajian ini adalah temu bual bagi mendapatkan maklumat yang khusus dalam mengumpulkan data.

Pengkaji telah memilih teknik temubual separa berstruktur semasa menjalankan kajian ini. Soalan-soalan telah dirangka terlebih dahulu dan pertanyaan adalah bergantung pada situasi responden. Melalui temubual ini, pengkaji mendapatkan maklumat secara terperinci Terdapat beberapa kebaikan teknik temubual separa berstruktur dimana pengkaji dan responden tidak terikat dengan urutan soalan yang telah dibuat. Soalan yang dikemukakan boleh berulang-ulang dan berkesinambungan. Selain itu, kaedah ini juga membolehkan responden meluahkan sebarang idea atau pandangan yang terlintas dalam fikirannya. Jika pengkaji berasa kekurangan atau tidak jelas tentang penghujahan responden, pengkaji boleh meminta responden menghuraikan dengan lebih mendalam. Melalui teknik temu bual separa berstruktur, pengkaji boleh memperoleh dapatan secara semulajadi, memahami keadaan sebenar dan mentafsirkan sesuatu fenomena yang ditunjukkan responden.

Penyelidik menggariskan soalan asas sebelum berjumpa responden. Soalan-soalan utama yang perlu ditanya adalah seperti Jadual 3.1. Soalan-soalan dan maklumat yang diperlukan untuk pertanyaan-pertanyaan yang diperlukan akan ditanya semasa sesi temubual bergantung kepada maklumbalas responden.

No. Soalan

1. Apakah jawatan anda di sini?
2. Berapakah tempoh anda memegang jawatan ini?
3. Sila terangkan tugas anda berkaitan perekrutan dan pemilihan kakitangan di universiti ini
4. Sistem perekrutan dan pemilihan yang digunakan universiti ini adalah?
 - a. Sistem manual (berasaskan kertas)
 - b. Sistem berasaskan internet (*online*)
5. Sila berikan penjelasan yang lebih terperinci tentang bagaimana PEREKRUTAN dilakukan di universiti ini.
6. Sila berikan penjelasan yang lebih terperinci tentang bagaimana PEMILIHAN dilakukan di universiti ini.
7. Pada pendapat anda, apakah KEKUATAN dan KELEMAHAN yang ada pada sistem perekrutan dan pemilihan yang sedia ada di universiti ini.
8. Sekiranya universiti ingin membangunkan atau menambahbaik system perekrutan dan pemilihan *online*, apakah ciri-ciri sistem yang terbaik untuk universiti ini?

Jadual 1.1: Soalan Utama yang Digariskan oleh Penemuduga

3.4 Persampelan

Persampelan bermaksud pemilihan suatu kumpulan (orang, institusi, tempat, atau fenomena) yang ingin diselidiki oleh pengkaji. Persampelan merupakan proses memilih sekumpulan (orang, institusi, tempat, atau fenomena) oleh pengkaji untuk sesuatu penyelidikan yang mewakili kumpulan besar (orang, institusi, tempat, atau fenomena) yang dipilih. Tujuan persampelan adalah untuk memperoleh maklumat tentang sesuatu populasi (orang, institusi, tempat, atau fenomena). Matlamat persampelan adalah untuk memperoleh sampel yang mencerminkan populasi dari segi pemboleh ubah yang menjadi tumpuan pengkaji. Ini bermakna pengkaji mengambil sebahagian kecil populasi untuk tujuan pemerhatian, dan membuat generalisasi berkenaan populasi yang diwakili oleh sampel tersebut.

Secara umum, teknik persampelan ada dua iaitu persampelan rawak dan bukan rawak. Pengkaji memilih teknik persampelan bukan rawak iaitu melibatkan pemilihan sampel daripada suatu populasi yang telah dikenal pasti berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Responden kajian adalah kakitangan yang berkhidmat di Bahagian Sumber Manusia, Pejabat Pendaftar, Universiti Awam Malaysia. Seramai lima kakitangan telah ditemubual dan diajukan soalan-soalan yang telah disenaraikan.

Terdapat beberapa persampelan di bawah persampelan bukan rawak. Pengkaji memilih teknik persampelan tujuan (*purposive sampling*).

Persampelan tujuan atau *purposive sampling/judgment sampling* merujuk kepada prosedur persampelan iaitu sekumpulan subjek yang mempunyai ciri-ciri tertentu sahaja dipilih sebagai responden kajian berdasarkan pengetahuan dan tujuan khusus penyelidikan pengkaji. Ini bermakna tidak semua kajian lain dalam populasinya dipilih oleh pengkaji sebagai responden.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Pengkaji mengikut beberapa prosedur kajian semasa melakukan kajian ini iaitu sebelum kajian, semasa kajian dan selepas kajian.

i. Sebelum kajian

Pada peringkat ini, pengkaji telah mengenalpasti individu yang boleh dijadikan responden dalam kajian. Pengkaji membuat permohonan melalui emel meminta kebenaran untuk menemubual responden. Sebaik sahaja responden bersetuju

untuk ditemubual, sekali lagi emel dihantar kepada responden untuk mengesahkan tarikh, masa dan tempat sesi temubual akan dijalankan.

ii. Semasa kajian

Pengkaji menerangkan secara jelas mengenai kajian yang dilakukan kepada responden agar mereka mempunyai persediaan dari segi idea untuk menjawab setiap soalan yang diajukan. Pengkaji turut mendapatkan maklumat latar belakang responden. Seterusnya sesi temu bual dilakukan berdasarkan soalan yang telah disediakan dan berlandaskan etika yang telah digariskan.

a) Etika kajian

Etika adalah komponen yang penting dalam sesuatu penyelidikan. Hal ini bertujuan menjaga hak-hak responden dengan peraturan-peraturan tertentu. Sebelum data-data dikumpul melalui sesi temu bual, pengkaji terlebih dahulu menerangkan kepada responden mengenai etika kajian. Antara etika dalam kajian adalah seperti berikut:

i) Mendapat persetujuan responden kajian

Responden perlu mendapat penerangan yang jelas mengenai kajian yang dijalankan. Responden berhak untuk menolak atau menarik diri daripada kajian.

ii) Prinsip kebebasan harus wujud antara pengkaji dan responden

Responden berhak untuk memberikan pandangan yang bertentangan dengan pengkaji.

iii) Kerahsiaan

Etika kerahsiaan merupakan perkara yang paling penting dalam menjalankan sesuatu kajian terutamanya apabila menggunakan kaedah kualitatif. Pengkaji harus menyimpan maklumat diri klien daripada terdedah kepada pihak lain untuk melindungi responden.

iii. Selepas kajian

Penghargaan akan diberikan kepada klien.

3.6 Kaedah Analisis Data

Data kualitatif yang telah dikumpulkan dianalisis bagi mendapatkan pemahaman yang lebih jelas. Analisis tematik merupakan cara untuk mengenalpasti, menganalisis dan melaporkan tema di antara data (Braun & Clarke, 2009). Langkah-langkah menganalisa data adalah seperti berikut:

Tahap 1: Memeriksa kesalahan pada transkrip. Oleh kerana proses melakukan rekod transkrip verbal kepada teks dilakukan manusia, maka terdapat kemungkinan kesalahan dalam proses ini. Pemeriksaan transkrip secara perbandingan dengan rakaman suara dilakukan untuk ketepatan.

Tahap 2: Membiasakan diri dengan transkrip melalui pembacaan berulang. Pengkaji perlu mengambil masa untuk menilai kandungan transkrip dan mencatat gambaran awal. Frasa dan konsep yang menarik perhatian juga dicatat.

Tahap 3: Proses pengkodan merangkumi analisis bentuk dan makna atau tema di dalam teks data dan meletakkan frasa atau simbol untuk memperihalkan fenomena dengan cukup dan sesuai.

Tahap 4: Mencari tema. Bentuk kod dianalisis dan kod yang berkait rapat diasingkan ke dalam tema.

Tahap 5: Menulis laporan tafsiran akhir. Laporan ini sangat penting untuk memastikan interpretasi berkait dan betul, merujuk kepada maklumbalas responden.

Antara syarat yang digunakan dalam analisis tematik ialah pengkaji haruslah membiasakan diri dengan data, mentranskrip dan mengekod data. Proses pengkodan merupakan satu proses menempatkan dapatan temubual mengikut tema yang bersesuaian. Gambarannya untuk menganalisis data kualitatif dianggap sebagai satu proses yang sukar.

3.7 Rumusan

Secara keseluruhannya, kajian ini melibatkan kaedah analisis kualitatif. Kaedah kualitatif menggunakan temubual mendalam separa berstruktur. Seramai lima responden yang terdiri daripada Pembantu Tadbir, Pegawai Tadbir, Penolong Pendaftar Kanan dan Pendaftar daripada tiga Universiti Awam Malaysia.

BAB IV

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini membentangkan hasil kajian ini. Perbincangan bermula dengan deskriptif profil responden. Ia diikuti dengan penemuan kajian berdasarkan objektif penyelidikan. Dalam kajian ini, data temu bual telah dikumpulkan, disalin, disusun dan dirumuskan kepada format yang difahami sebelum mereka telah dikodkan dan dilaporkan. Analisis data melibatkan tindakan mengulangi proses yang berulang kali dengan tujuan memahami fenomena yang sedang dikaji. Sejumlah besar data dikodkan dan dikategorikan kepada ciri-ciri penting untuk membangunkan corak atau tema tertentu.

4.2 Latarbelakang Responden

4.2.1 Universiti A

Responden pertama, adalah Penolong Pendaftar Kanan, Unit Perjawatan & Perkhidmatan (Akademik & Bukan Akademik), Bahagian Pengurusan Sumber Manusia yang telah memegang jawatan ini selama tiga tahun. Tugas beliau di unit ini adalah menguruskan permohonan keperluan atau pertambahan kakitangan baru, menguruskan urusan waran perjawatan dari KPT atau JPA, menguruskan hal pengiklanan berkaitan perjawatan melalui media, menguruskan temuduga mengikut keperluan di ptj menguruskan pengesahan dalam perkhidmatan, menguruskan pembaharuan kontrak perkhidmatan serta menguruskan hal ehwal perkhidmatan staf.

4.2.2 Universiti B

Responden kedua adalah Timbalan Pendaftar, Bahagian Pengurusan Modal Insan Pejabat Pendaftar–Pejabat Am. Beliau telah berkhidmat di Bahagian Pengurusan Modal Insan selama 20 tahun. Secara umumnya, tugas beliau adalah menguruskan permohonan perjawatan Anggaran Belanjawan Mengurus (ABM) dan luar ABM, menguruskan permohonan emolumen staf dan mengaudit perjawatan.

Responden ketiga baru dilantik dan di tempatkan di bahagian ini dan tugas beliau adalah menguruskan pengambilan dan kenaikan pangkat staf pelaksana, urus setia Jawatankuasa pemilihan bagi jawatan kumpulan pelaksana dan menguruskan arahan pertukaran dalaman.

Responden keempat yang berkhidmat di bahagian ini dan antara tugas-tugas beliau adalah menguruskan pengambilan staf akademik warganegara dan bukan warganegara, menguruskan pengambilan kenaikan pangkat pensyarah kanan dan professor madya serta sebagai urus setia jawatankuasa pemilihan bagi jawatan Guru selain Jawatan Kursi.

4.2.3 Universiti C

Responden kelima adalah wakil daripada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia yang menguruskan kakitangan melalui perkhidmatan yang ditawarkan. Pengurusan Perkhidmatan staf termasuklah urusan pengambilan, perlantikan, perkara berkaitan perkhidmatan (gaji, elaun, kenaikan pangkat, penilaian prestasi, penganugerahan, perletakan jawatan dan sebagainya).

4.3 Dapatan Kajian

Berdasarkan analisis kajian, pengkaji mendapati bahawa terdapat empat tema yang terlibat iaitu sistem perekrutan yang digunakan di Universiti Awam, sistem pemilihan yang digunakan di Universiti Awam, kekuatan sistem sedia ada dan kelemahan sistem sedia ada.

4.3.1 Sistem Perekrutan atau Pengambilan

Elemen pertama adalah sistem perekrutan yang digunakan di Universiti Awam.

a. Perekrutan Jawatan Bukan Akademik

Kami menggunakan sistem berasaskan internet (online) bagi jawatan bukan akademik dan sistem manual (berasaskan kertas) untuk jawatan akademik. Sistem permohonan jawatan berasaskan internet ini bermula pada tahun 2013.

Bagi pihak kami, untuk perekrutan dalaman adalah calon peningkatan secara lantikan iaitu terdapat Pegawai Sedang Berkhidmat dan Peningkatan Secara Lantikan (PSL) yang layak dipertimbangkan untuk menjawat jawatan yang lebih tinggi mengikut skim perkhidmatan masing-masing apabila memperolehi kelayakan akademik yang tinggi atau lulus Peperiksaan Khas. Keistimewaan bagi calon-calon PSL ialah sekiranya mereka layak mengikut skim perkhidmatan, mereka akan terus dipanggil temu duga tanpa dikenakan apa-apa tapisan. Walau bagaimanapun mereka perlu

bersaing dengan calon lantikan terus iaitu perlantikan mereka akan mengikut prosedur dan peraturan yang sama dengan calon-calon lain kerana lantikan mereka bukanlah secara automatik. Tetapi bergantung kepada sesuatu jawatan. Sekiranya pihak universiti mengiklankan jawatan kenaikan pangkat, sememangnya kakitangan dalaman perlu mengisi borang kenaikan pangkat.

(Universiti A)

Bagi jawatan bukan akademik, permohonan dibuat melalui sistem atas talian (online).

(Universiti B)

Bagi permohonan jawatan bukan akademik menggunakan sistem berteraskan atas talian (online).

Universiti Utara Malaysia (Universiti C)

b. Perekrutan Jawatan Akademik

Bagi jawatan akademik, kami menggunakan "system at tracking". Jawatan akademik terbahagi kepada tiga kategori iaitu pensyarah tetap, pensyarah sementara (DS45) dan skim felo. "System at tracking" adalah untuk tujuan pengesanan (tracking) permohonan seperti bila permohonan dibuat, bidang yang dipohon. Sistem ini juga untuk mengesan (tracking) tindakan berkaitan yang telah dibuat. Bagi jawatan bukan akademik, permohonan dibuat melalui sistem atas talian (online).

Permohonan bagi jawatan akademik, boleh dibuat melalui emel kepada pejabat pendaftar bahagian perjawatan atau dihantar ke fakulti berkaitan.

(Universiti B)

Bagi permohonan jawatan akademik, pemohon perlu mengisi Borang Permohonan Jawatan Akademik, Senarai Semak dan Borang Pengesahan Penerbitan Scopus Dan Web Of Science (WoS) yang boleh dimuat turun di laman sesawang universiti. Permohonan terbuka sepanjang tahun.

(Universiti C)

Berdasarkan kepada jawapan maklumbalas responden, dapat disimpulkan bahawa ketiga-tiga universiti menggunakan sistem berasaskan atas talian (*online*) bagi jawatan bukan akademik dan masih menggunakan permohonan berasaskan kertas (*manual*) bagi jawatan akademik.

Setiap universiti boleh membuat penambahbaikan bagi proses perekrutan jawatan akademik dengan menggunakan permohonan berasaskan talian.

4.3.2 Sistem Pemilihan

Elemen yang kedua adalah sistem pemilihan yang digunakan di Universiti Awam.

a. Pemilihan Jawatan Bukan Akademik

Berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan iaitu tahap pendidikan, pengalaman kerja, penguasaan bahasa dan penglibatan di dalam kokurikulum. Pihak universiti telah menetapkan markah penuh seratus peratus (100%) untuk setiap kriteria yang telah ditetapkan. Setiap peratusan bergantung kepada peringkat jawatan. Empat (4) kriteria yang ditetapkan iaitu kelayakan, pengalaman, kebolehan berbahasa dan kegiatan kokurikulum.

(Universiti A)

Terdapat tiga (3) kriteria di dalam proses mengenalpasti calon yang terbaik untuk berkhidmat dengan universiti. Kriteria pertama adalah mengikut syarat skim perkhidmatan yang telah ditetapkan oleh pihak Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), yang kedua adalah syarat-syarat yang ditetapkan oleh pihak universiti dan kriteria ketiga adalah syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Pusat Tanggungjawab (PTJ)/ fakulti/ bahagian.

(Universiti B)

Setiap universiti mempunyai proses saringan yang berbeza untuk menyenarai pendek calon-calon mengikut syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh pihak universiti, dan juga Pusat Tanggungjawab (PTJ) masing-masing. Begitu juga proses pemilihan kakitangan dilakukan untuk mendapatkan kakitangan yang berpotensi dan berkemahiran. Proses pemilihan mempunyai pelbagai kaedah mengikut gred jawatan. Sesetengah jawatan yang mempunyai beberapa tapisan seperti ujian bertulis dan ujian kecergasan juga ujian personaliti.

Bagi universiti A, setiap jawatan telah diletakkan kriteria yang diperlukan. Sebagai contoh, jawatan Penolong Tadbir ada empat (4) kriteria yang ditetapkan iaitu kelayakan, pengalaman, kebolehan berbahasa dan kegiatan kokurikulum. Sebagai contoh, bagi kelayakan Ijazah Sarjana Muda atau setaraf, tapisan berdasarkan pointer. Point penuh adalah 4.0. Tetapi tidak semestinya pointer tinggi akan disenarai pendek kerana mereka melihat kriteria kedua iaitu pengalaman. Tapisan akan melihat keseluruhan markah dan peratusan daripada empat kriteria yang telah ditetapkan.

Pemarkahan untuk semua jawatan adalah tidak sama. Contohnya, bagi jawatan gred 41 ke atas, pemilihan akan dibuat berdasarkan kepada Purata Nilai Gred Keseluruhan (PNGK), pengalaman bekerja dalam bidang berkaitan. Jika jawatan pelaksana, pemilihan akan banyak menumpukan kepada pengalaman dan kegiatan kokurikulum. Kegiatan kokurikulum yang dilihat adalah merangkumi penglibatan di sekolah, di institut pengajian dan penglibatan di dalam masyarakat (komuniti, mewakili negeri, negara dan sebagainya). Sistem markah tertentu untuk kriteria kegiatan kokurikulum ini telah ditetapkan, begitu juga menjadi sukarelawan kepada mana-mana yayasan, persatuan dan sebagainya akan pertimbangkan.

Sekiranya boleh mengambil daripada dalaman, daripada mana-mana jabatan lain, pihak universiti tidak perlu membuat pengambilan yang baru daripada sumber luaran. Sekiranya tiada calon yang sesuai daripada sumber dalaman, permohonan akan dibuka kepada orang luar. Maknanya iklan jawatan kosong akan dibuat dan disebar.

Pusat Teknologi Maklumat (PTM) diberi tugas untuk menyenarai pendek permohonan mengikut kriteria yang telah ditetapkan oleh bahagian perjawatan. Kemudian, bahagian perjawatan akan menjana data. Senarai akan keluar mengikut markah dan kriteria yang telah ditetapkan dan akan disenarai pendek kepada jumlah calon yang ditetapkan untuk menduduki peperiksaan bertulis. Peperiksaan terbahagi kepada dua (2) bahagian. Kertas pertama, soalan umum tentang kenegaraan, pengetahuan AM, penyelesaian masalah dan matematik. Kertas kedua adalah ujian psikologi. Akhir-akhir ini, pihak kami tidak mengadakan ujian psikologi disebabkan tidak ada keperluan untuk itu, kita melihat sikap calon semasa sesi temuduga.

Terdapat enam puluh satu (61) soalan ujian personaliti yang perlu dilengkapi oleh pemohon sebelum menghantar permohonan jawatan di sistem permohonan jawatan di universiti B. Ujian personaliti ini hanya untuk melihat personaliti atau sifat keperibadian seseorang. Sistem akan secara automatik menapis atau menyaring data iaitu daripada keputusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM), keputusan Bahasa Inggeris sekurang-kurangnya kredit iaitu C6 untuk gred 29 dan ke atas, seterusnya menapis kelayakan tertinggi mengikut keperluan jawatan dan seterusnya pengalaman kerja yang berkaitan mengikut kriteria yang ditetapkan oleh PTJ/ fakulti/ bahagian. Sekiranya keputusan bahasa inggeris di peringkat SPM tidak kredit, secara automatik permohonan ditolak oleh sistem. Pemohon yang telah disenarai pendek dikehendaki mencetak borang permohonan *online* serta sijil-sijil berkaitan perlu di bawa semasa menghadiri temuduga. Bagi jawatan kumpulan B, calon akan menduduki peperiksaan atau ujian. Sebagai contoh, jawatan gred F29, pihak Pusat Teknologi Maklumat dan Komunikasi (CICT) akan menjalankan ujian seperti *programming*, *coding* dan sebagainya yang berkaitan. Jawatan gred 41 ke

atas, akan melalui tiga (3) tahap ujian iaitu ujian kecergasan, ujian kompetensi secara interaktif seperti kajian kes, pembentangan dan debat di dalam bahasa inggeris serta ujian personaliti. Ujian personaliti tidak memberi kesan kepada markah tetapi hanya untuk melihat dan mengetahui personaliti trait seseorang calon.

b. Pemilihan Jawatan Akademik

Proses pemilihan dan tapisan akan dilakukan oleh pihak fakulti. Pemohon akan melalui beberapa proses pemilihan iaitu “mock teaching” di dalam dwi bahasa iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris, tahap penguasaan Bahasa Inggeris, spesifikasi bidang dan seterusnya sesi temuduga.

(Universiti B)

Berdasarkan maklumbalas responden, proses pemilihan jawatan akademik akan melalui beberapa tahap iaitu penguasaan bahasa, kebolehan mengajar, penguasaan sesuatu bidang pengajaran dan akhirnya sesi temuduga. Proses pemilihan dan tapisan akan dilakukan oleh pihak fakulti. Pemohon akan melalui beberapa proses pemilihan iaitu mock teaching di dalam dwi bahasa iaitu bahasa melayu dan bahasa inggeris, tahap penguasaan bahasa inggeris, spesifikasi bidang dan seterusnya sesi temuduga. Pihak fakulti akan menghantar kepada bahagian perjawatan maklumat mengenai calon-calon yang melepasi proses pemilihan diperingkat fakulti melalui system at tracking.

Bahagian perjawatan akan berbincang bersama panel jawatankuasa pilih guru untuk menyemak dan meneliti maklumat-maklumat berkaitan untuk perlantikan

jawatan. Pihak pejabat pendaftar tidak akan membuat sesi temuduga kerana memegang prinsip, fakulti lebih mengetahui atau lebih arif tentang keperluan fakulti berkaitan. Bahagian perjawatan hanya akan menyemak dan meneliti syarat-syarat skim perkhidmatan yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan syarat-syarat universiti serta ulasan pihak fakulti. Bagi bidang-bidang yang kritikal, terdapat syarat tambahan sekiranya tidak melepasi salah satu syarat yang ditetapkan oleh universiti. Contohnya, tahap bahasa inggeris yang tidak melepasi syarat, syarat tambahan sebelum sah dalam jawatan iaitu calon perlu ada IELTS/TOEFL. Akhirnya, bahagian perjawatan akan mengeluarkan surat tawaran perjawatan.

4.3.3 Kekuatan Sistem Sedia Ada

Elemen yang ketiga adalah kekuatan sistem sedia ada yang digunakan di Universiti Awam.

Menggunakan sistem sedia mudah untuk menapis permohonan berbanding menggunakan permohonan secara manual. Mengurangkan kos penggunaan kertas, menjimatkan masa untuk menapis dan memilih calon-calon yang menepati kriteria yang ditetapkan. Selain itu, sistem ini boleh diakses di mana-mana, pada bila-bila masa asalkan ada akses internet.

(Universiti A)

Menggunakan sistem berasaskan atas talian (online) ini, sememangnya sangat membantu dan menjimatkan dari segi masa dan kos pentadbiran seperti kertas, dakwat pencetak dan sebagainya. Tujuh puluh peratus (70%) memenuhi kehendak bahagian perjawatan dan sangat membantu. Saringan secara automatik

mengikut syarat dan kriteria yang telah ditetapkan kerana sistem ini yang bekerja menyaring permohonan, tidak lagi secara manual.

(Universiti B)

Responden menyatakan kelebihan menggunakan sistem sedia ada membolehkan pihak bertanggungjawab memperoleh maklumat tentang pemohon kerja dengan cara yang sistematik dan cepat serta boleh dicapai di mana-mana dan oleh sesiapa sahaja.

(Universiti C)

Kesemua responden menyatakan sistem sedia ada sangat membantu membuat saringan secara automatik mengikut syarat dan kriteria yang telah ditetapkan kerana sistem ini yang bekerja menyaring permohonan, tidak lagi secara manual. Kelebihan menggunakan sistem sedia ada pengurangan penggunaan masa untuk senarai pendek, memudahkan pemilihan senarai pendek calon dengan kemahiran yang diperlukan secara automatik juga meningkatkan kecekapan proses pengambilan pekerja. Sistem sedia ada boleh menampung ribuan permohonan dalam satu-satu masa yang melibatkan semua perjawatan

4.3.4 Kelemahan Sistem Sedia Ada

Elemen yang keempat adalah kelemahan atau kekurangan sistem sedia ada yang digunakan di Universiti Awam. Berikut adalah ringkasan maklumbalas responden.

Bagi pihak kami, setakat ini tiada lagi kelemahan kerana sekiranya ada penambahan atau masalah, pihak pejabat pendaftar akan berbincang dan memberi "input" kepada Pusat Teknologi Maklumat (PTM) untuk penambahbaikan sistem.

(Universiti A)

Disebabkan sistem permohonan jawatan secara online ini baru di tahap fasa satu (1), banyak penambahbaikan yang diperlukan. Sistem tidak dapat menyaring maklumat pemohon yang tidak lengkap.

(Universiti B)

Masih terdapat beberapa kelompongan atau kelemahan dalam proses perekrutan dan pemilihan kakitangan Universiti Awam yang memerlukan penambahbaikan. Pihak yang bertanggungjawab dalam proses-proses ini perlu sentiasa bekerjasama dengan pihak yang membangunkan sistem tersebut agar pihak universiti dapat mengambil dan memilih kakitangan yang berpotensi dan berkemahiran tinggi untuk berkhidmat di organisasi tersebut. Cadangan daripada pihak universiti, surat tawaran dijana secara automatik oleh sistem. Pemohon yang berjaya akan mendapat notifikasi melalui emel dan diberi pautan untuk dicetak sendiri oleh calon yang berjaya.

4.4 Rumusan

Secara kesimpulannya, penggunaan sistem perekrutan kakitangan secara talian sangat berguna dan mudah untuk pihak pengurusan sumber manusia. Disamping menjimatkan kos ia juga mampu menjimatkan tenaga pengurusan untuk mengurus maklumat pekerja secara manual. Sistem sedia ada juga perlukan

penambahbaikan agar proses perekrutan dan pemilihan lebih telus dan bertaraf anatarabangsa.



BAB V

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

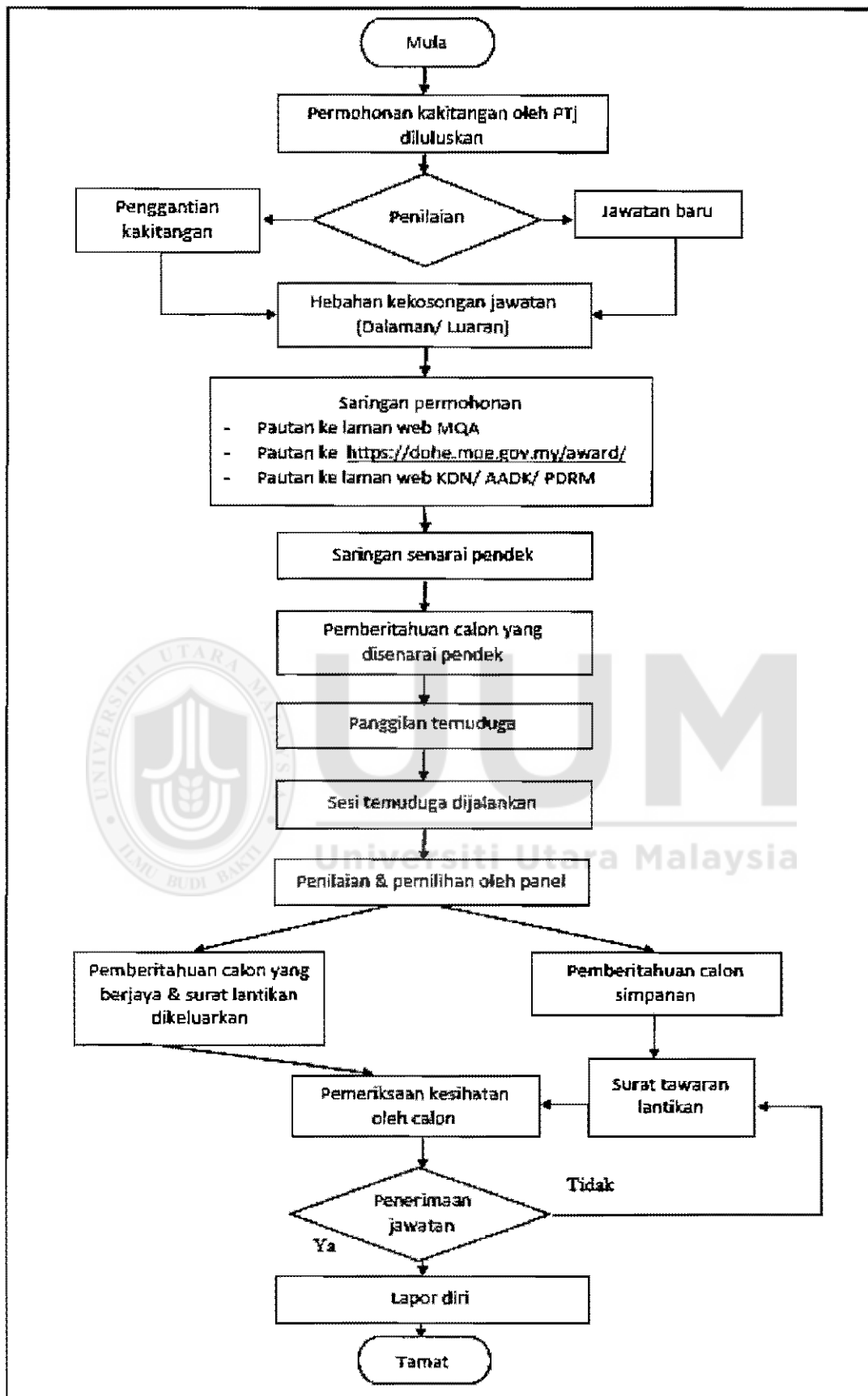
Dalam bab ini, penyelidik akan membincangkan dapatan yang diperolehi daripada kajian yang telah dijalankan. Semua dapatan yang telah dianalisis dalam bab empat, diuraikan dan cadangan-cadangan berkaitan kajian lanjutan dikemukakan sebagai panduan kepada pihak-pihak tertentu yang ingin mendapatkan sumber rujukan atau maklumat-maklumat berkaitan dengan tajuk kajian. Bab ini akan mengulas lanjut kesimpulan daripada dapatan kajian, dan beberapa cadangan yang difikirkan perlu mengikut hemat penyelidik akan diutarakan. Ini bagi membolehkan permasalahan berkaitan dapat dikongsi.

5.2 Cadangan

Terdapat dua cadangan pengkaji hasil daripada kajian yang dijalankan ini. Pertama, cadangan kepada organisasi untuk penambahbaikan system sedia ada dan yang kedua cadangan kepada pengkaji akan datang tentang penyelidikan ini.

5.2.1 Cadangan kepada Organisasi

Bagi mengisi kelompongan-kelompongan dalam kajian ini, beberapa cadangan boleh dipertimbangkan. Berikut adalah rajah aliran proses perekrutan dan pemilihan kakitangan.



Rajah 1.1: Proses Pemilihan dan Pengambilan

Pusat Tanggungjawab (PTj) mengenalpasti keperluan kakitangan yang diperlukan dan membuat permohonan kepada Pejabat Pendaftar. Permohonan Pusat Tanggungjawab (PTj) membuat permohonan kakitangan diluluskan oleh pihak pejabat pendaftar. Pejabat pendaftar akan membuat penilaian sama ada permohonan tersebut adalah penggantian kakitangan ataupun permohonan untuk jawatan baru serta mengikut justifikasi perjawatan dengan mengambil kira peruntukan emolument.

Setelah permohonan kakitangan diluluskan, Baagian Sumber Manusia akan mengeluarkan hebahan iklan kekosongan jawatan mengikut format yang telah ditetapkan sama ada iklan dalaman atau luaran.

Saringan permohonan akan dibuat mengikut syarat-syarat dan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), Pihak Tanggungjawab (PTj)/ bahagian/ fakulti. Saringan akan dibuat oleh pihak yang bertanggungjawab ke pautan laman web Malaysian Qualification Agency (MQA) untuk mendapatkan maklumat tentang pengiktirafan sijil, diploma atau ijazah yang dianugerahkan kepada graduan mencapai standard kualiti dan kriteria yang ditetapkan oleh Malaysian Qualifications Agency (MQA) dan adalah selaras dengan Kerangka Kelayakan Malaysia atau Malaysian Qualifications Framework (MQF). Selain itu, saringan permohonan juga akan dibuat semakan untuk mendapatkan maklumat berkenaan Penerima Ijazah Kehormat dan Ijazah Kedoktoran bagi permohonan jawatan akademik di pautan laman web <https://dohe.moe.gov.my/award/> . Saringan permohonan juga akan membuat semakan dengan agensi-agensi kerajaan yang lain seperti Kementerian Dalam Negeri

(KDN), Agensi Anti Dadah Kebangsaan (AADK) dan Polis Diraja Malaysia (PDRM).

Setelah calon-calon disenarai pendek yang dijana oleh sistem, pejabat pendaftar akan mengeluarkan notifikasi melalui sistem mengenai pemberitahuan kepada calon-calon yang telah disenarai pendek.

Surat panggilan temuduga akan dikeluarkan oleh pihak pejabat pendaftar melalui sistem e-pengambilan ke emel calon. Calon akan membuat pengesahan kedatangan untuk menghadiri sesi temuduga yang telah ditetapkan oleh pihak universiti dengan menekan butang jawapan yang disediakan. Semua dokumen-dokumen yang diperlukan untuk dibawa pada hari temuduga juga telah disenaraikan untuk perhatian calon setelah calon maklumbalas dibuat. melalui sistem e-pengambilan tersebut.

Seterusnya, sesi temuduga dijalankan untuk menilai dan memilih calon-calon yang bersesuaian mengikut kriteria yang telah ditetapkan. Sesi penilaian boleh terbahagi kepada peperiksaan bertulis, ujian kecergasan, *mock teaching* dan sebagainya mengikut gred jawatan.

Pihak panel temuduga akan mengisi borang penilaian temuduga dan rumusan pada hari yang sama. Keputusan calon yang berjaya akan diperoleh pada hari terakhir sesi temuduga dan diserahkan kepada jawatankuasa pemilihan dan pengambilan.

Calon-calun yang berjaya dan calon simpanan akan diberitahu melalui emel masing-masing dan di sistem e-pengambilan (e-recruitment). Pejabat Pendaftar akan mengeluarkan surat tawaran kepada calon-calun yang berjaya di sistem e-pengambilan (e-recruitment) dan calon-calun yang berjaya perlu memberi maklumbalas penerimaan jawatan dalam masa yang telah ditetapkan. Senarai semak untuk melapor diri juga disertakan di sistem.

Calon-calun yang berjaya perlu menjalani pemeriksaan kesihatan di pusat-pusat perubatan yang telah ditetapkan oleh pihak universiti dengan mencetak borang senarai semak dan borang-borang yang berkaitan untuk dibawa semasa sesi melapor diri.

Sekiranya calon yang terpilih menolak tawaran, pihak Pejabat Pendaftar akan mengeluarkan surat tawaran lantikan kepada calon simpanan yang telah disenaraikan dan proses seterusnya adalah sama seperti calon yang menerima tawaran berkenaan.

Semua proses ini adalah menggunakan sistem atas talian sepenuhnya (*online*) sama ada jawatan akademik atau bukan akademik.

5.2.2 Cadangan Kajian Akan Datang

Bagi mengisi kelompongan-kelompongan dalam kajian ini, beberapa cadangan boleh dipertimbangkan untuk kajian-kajian akan datang. Antaranya ialah:

Pertama, kajian diperluaskan kepada sistem perekrutan dan pengambilan di institusi pengajian tinggi swasta (IPTS).

Kedua, bagi meluaskan lagi kajian ini, perbandingan sistem perekrutan dan pemilihan kakitangan di antara universiti awam dan institusi pengajian tinggi swasta (IPTS).

Ketiga, mengenalpasti persepsi pencari kerja yang pernah memohon jawatan kosong di universiti awam dan di institut pengajian tinggi swasta. Hasil daripada kajian ini, akan dapat menambah baik sistem yang sedia ada.

5.3 Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahawa organisasi mengamalkan atau menggunakan sistem atas talian untuk merekrut dan proses pengambilan konvensional telah berubah sedikit demi sedikit. Perubahan berkenaan dengan sumber, keberkesanan, masa diambil dan kemudahan penggunaan. Masa kitaran pengambilan telah berkurang dari segi masa yang diambil dari tarikh pengiklanan jawatan kosong, serta membuat panggilan untuk sesi temuduga. Penggunaan sistem atas talian sebagai satu kaedah dan alat yang berpotensi untuk proses perekrutan pemilihan kakitangan berbanding menggunakan kaedah manual.

RUJUKAN

- A. Breough, J., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*.
- Bamel, N., Bamel, U. K., & Thite, M. (2014). Usage, benefits and barriers of human resource information system in universities. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Hassan, H. (2018, March 8). Guna PhD palsu jadi pensyarah. *Berita Harian*. Retrieved from <https://www.bharian.com.my/berita/kes/2018/03/397136/guna-phd-palsu-jadi-pensyarah>
- Henry, O., & Temtime, Z. (2010). Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. *Advancement in Management*, 3(2), 52-58.
- Huselid, M. A., (1994). Documenting HR's effect on company performance. *HR Magazine*, 39, 79-85.
- Lang, S., Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2011). Drivers, challenges and consequences of E-recruiting. *Proceedings of the 49th SIGMIS Annual Conference on Computer Personnel Research - SIGMIS-CPR '11*.
<https://doi.org/10.1145/1982143.1982152>
- Mat Lazim, N., & Yusof, N. (2012). Universiti, Pembangunan Modal Insan Dan Penumpuan Ruang Komuniti Berpendidikan Tinggi Di Malaysia: Suatu Ulasan Kritis. *Journal of Social Sciences and Humanities*.

- Md Noor, R., Abd. Rahim, R., Abd Majid, M., Ali, A., Abdul Kadir, N., & Syed Jaafar, S. (n.d.). Peranan Institut Pengajian Tinggi Islam Dalam Pembangunan Modal Insan Di Malaysia: Satu Analisis. *Jurnal Kemanusiaan*.
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*.
- Olughor, R. J. (2016). The Relationship between Human Resource Information System and Human Resource Management. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
- Purnomo, T. S. (2013). Rekrutment Online (E-Recruitment) Sebagai Suatu Inovasi Dalam Perekrutan Perusahaan. *Jurnal JIBEKA*.
- Rancangan Malaysia Kespuluh. (n.d.). Retrieved from http://www.mpc.gov.my/pemudah/wp-content/uploads/sites/21/2017/01/13-RMK10_Ucapan-oleh-YAM-PM-10-Jun-2010-BM.pdf
- Stewart, J., & Knowles, V., (2000). Graduate recruitment and selection practices in small businesses. *Career Development International Journal*, 5(1), 21-38.